

# КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ЯК ОСНОВА ВИНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ

А. І. КОСТИШИНА

(Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький)

**Анотація.** *Мета статті* – визначення теоретичних підходів формування компенсаційного пакета як основи винагороди за працю в системі дистрибуції. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу.* **Результати.** *У статті розкрито сутність компенсаційного пакета згідно із різними науковими точками зору. Запропоновано відмінності в сутності поняття «компенсаційний пакет» із позицій найманого працівника та роботодавця. Особлива увага приділяється обґрунтуванню ролі грошей як основи компенсації.* **Практична значущість результатів дослідження.** *Запропоновані підходи до визначення сутності компенсаційного пакета сприятимуть формуванню ефективної компенсаційної політики, конкурентоспроможності персоналу, підприємства в цілому.*

**Ключові слова:** дистрибуція, компенсаційний пакет, складові компенсаційного пакета.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах господарювання в Україні посилюється конкурентна боротьба за компетентних і талановитих працівників, що змушує роботодавців створювати кращі умови праці, підвищувати якість трудового життя, розробляти компенсаційні системи винагороди за працю. Останні не обмежуються лише матеріальними виплатами, а включають різні види заохочень, винагород і благ відповідно до потреб та інтересів працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти формування компенсаційного пакета в умовах трансформаційних економік аналізували вчені-економісти різних країн. Серед українських науковців варто відмітити: М. Д. Ведернікова, О. А. Грішнову, Г. А. Дмитренка, М. І. Карліна, А. М. Колога, Г. Т. Кулікова, Н. Д. Лук'янченко, В. М. Новікова, В. М. Нижника, І. Л. Петрову, М. В. Семикіну, С. В. Тютюнникову, С. О. Цимбалюк та ін.

Серед учених країн СНД заслуговують уваги праці Ю. П. Кокіна, Р. П. Колосової, С. М. Лебедевої, Л. В. Міснікової, Г. Е. Слезінгера, Р. А. Яковлева та ін.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – визначення теоретичних підходів формування компенсаційного пакета як основи винагороди за працю в системі дистрибуції.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для формування конкурентоспроможної ринкової економіки в Україні необхідні певні передумови. Країна перейшла до принципово нового устрою суспільства, яке спрямоване на конкурентоспроможність в умовах глобалізації. Нові економічні умови господарювання вимагають і відповідних змін у формуванні компенсаційного пакета. Необхідність дослідження теоретико-методичних проблем формування компенсаційного пакета в дистрибуційній мережі зумовили вибір теми статті та її мету.

Система дистрибуції – складна економічна система, що об'єднує у своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистрибуторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність із переміщення продукції до кінцевого споживача та її продажу відповідно до

стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням установлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем [1].

Система дистрибуції заснована на поєднанні у процесах збуту готової продукції таких основних складових, як:

– стратегія поведінки підприємства (організатора системи дистрибуції) на ринку, зокрема, стратегія маркетингового розподілу, концепція організації системи дистрибуції тощо;

– партнерство з комерційними посередниками, які на договірній основі об'єднуються в канали розподілу;

– ціноутворення, яке має ґрунтуватися на єдиних для всіх учасників каналів розподілу продукції підходах і передбачати справедливе та прозоре встановлення не лише роздрібною ціни, але й цін перепродажу в усьому каналі збуту;

– логістика, яка має бути ефективною для забезпечення фізичного руху товару (обслуговування замовлень, транспортування, утримування складів, утримування запасів і забезпечення наявності всього заявленого асортименту товарів);

– аналіз і контроль, насамперед, контроль за роздрібними цінами, контроль за наявністю товарів у місцях продажу, контроль за якістю подання товару в кожному пункті продажу, контроль та аналіз діяльності партнерів виробничого підприємства з погляду дотримання домовленостей, стандартів обслуговування, недопущення внутрішньосистемної конкуренції, демпінгування, завдання шкоди іміджу товаровиробника тощо, а також аналіз дій конкурентів [1].

Ураховуючи те, що основою компенсаційної моделі винагороди за працю є компенсаційний пакет, С. О. Цимбалюк визначає його сутність як сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема, матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці отриманими у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу) відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [2, с. 67].

Окремі науковці (Р. Хенімен, С. Гросс, Г. Фрідман, С. Каплан) до компенсаційного пакета включають лише грошові винагороди. З моменту появи й донині гроші є найбільш впливовим і найочевиднішим засобом винагороди завдяки таким властивостям:

1. Ненасичуваність – потребу у грошах майже неможливо наситити, для більшості людей грошей не буває забагато, вони надають гарантію задоволеності не лише теперішніх, але й майбутніх потреб.

2. Відстроченість споживання – гроші надають можливість відкладати споживання, задоволення потреб на майбутнє.

3. Універсальність – гроші є універсальною цінністю, яка визнається всіма, тому за їх допомогою можна оцінювати будь-яку діяльність і більш того, будь-які аспекти такої діяльності: кількість, закінченість, якість, терміни, творчість, лояльність тощо.

4. Вимірюваність – можливо встановити точний розмір винагороди за виконання працівником певної роботи.

5. Можливість використовувати різні види винагороди – гроші можуть виплачуватися працівнику у формі призвів, бонусів, надбавок, бути не лише матеріальним, але й моральним стимулом до ефективної сумлінної праці.

6. Накопичення багатства – гроші, на відміну від багатьох інших винагород, можуть накопичуватися, викликаючи у працівника прагнення заробляти більше.

7. Комплексність мотивуючої дії: гроші використовуються для задоволення не лише матеріальних, але й соціальних і духовних потреб.

Існують певні очікування працівників щодо організації винагороди на підприємстві. Працівник очікує, що йому платитимуть:

– розумно – заробітна платня має бути порівняна із платнею за виконання таких обов'язків на такій же посаді на інших підприємствах галузі;

– чесно – якщо працівник знає, що його трудовий внесок приносить підприємству значну частину прибутку, він очікує на отримання частки від цього прибутку;

– постійно – працівник хоче бути впевненим, що навіть за складних для організації умов він матиме роботу й отримає зароблені гроші;

– прогресивно – працівник не хоче бути обмежений режимом фіксованої заробітної плати.

ні без надії на її підвищення;

– легально – працівник віддасть перевагу легально отриманим грошам перед грошами «в конверті» [4, с. 259–260].

Згідно з поглядами деяких авторів (Дж. Мілкович і Дж. Ньюман), до компенсації належать усі матеріальні виплати та винагороди, які надає роботодавець найманим працівникам. Р. Хендерсон виокремлює некомпенсаційні винагороди: підвищення почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, поліпшення фізичного здоров'я, підвищення інтелектуального рівня, заохочення конструк-

тивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі тощо [4, с. 90].

Компенсаційний пакет – це категорія не лише найманого працівника (найманий працівник одержує пакет компенсацій), а й роботодавця (власника, керівника), який надає найманому працівникові пакет компенсацій за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження результатами (продуктами) його праці. Відмінність сутності поняття «компенсаційний пакет» із позицій найманого працівника та роботодавця представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Відмінність сутності поняття «компенсаційний пакет»  
із позицій найманого працівника та роботодавця**  
[узагальнено автором на основі досліджень С. О. Цимбалюк [2, с. 67]

Сутність поняття	Відмінності з позицій	
	найманого працівника	роботодавця
Компенсаційний пакет	Сукупність усіх компенсацій, зокрема, матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг	Сукупність усіх витрат, що надаються найманому працівнику
	Отримує за виконання певної трудової функції на конкретному підприємстві та досягнуті результати праці	Надаються за долучення працівника до процесу праці й розпорядження його результатами (продуктами) праці
	Пакета компенсацій має бути достатньо для розширеного відтворення робочої сили, забезпечення матеріального добробуту працівника та його родини	Витрати повинні залучати найманого працівника до ефективної праці, формувати відданість і лояльність, мотивувати до досягнення ефективних результатів

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку.** Отже, визначення сутності компенсаційного пакета в сучасних умовах господарювання сприятиме формуванню ефективної компенсаційної політики, конкурентних переваг як працівників, так і підприємства в цілому.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики // Логістика : [зб. наук. пр.] / В. Т. Лозинський, І. П. Міщук ; відп. ред. С. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – С. 95–103.
2. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель

винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2014. – 359 с.

3. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
4. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 872 с.

#### REFERENCES

1. Lozyns'kyu, V. T. & Mishchuk, I. P. (2010). Formuvannya suchasnykh system dystribut-

- siyi tovariv: problemy teorii i praktyky [Formation of modern system distribution of goods: problems of theory and practice]. *Logistika – Logistic*, (pp. 95–103). Ye. V. Krykavs'kyu (Ed.). L'viv : Vyd-vo L'vivs'koyi politekhniky [in Ukrainian].
2. Tsymbalyuk, S. O. (2014). *Kompensatsiyna model' vynahorody za pratsyu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty* [The compensation model of remuneration: theoretical, methodological and applied aspects]. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
  3. Mazaraki, A. A. (Ed.). (2014). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kharkiv : Folio [in Ukrainian].
  4. Henderson, R. (2004). *Kompensatsionnyiy menedzhment. Strategiya i taktika formirovaniya zarobotnoy platyi i drugih vyiplat* [Compensation Management. Strategy and tactics of formation of salary and other payments]. – Sankt-Peterburg : Piter [in Russian].

**А. И. Костишина** (Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький). **Компенсационный пакет как основа вознаграждения за труд в системе дистрибуции.**

**Аннотация.** Цель статьи – определение теоретических подходов формирования компенсационного пакета как основы вознаграждения за труд в системе дистрибуции. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** В статье раскрывается сущность компенсационного пакета с различных научных точек зрения. Предлагаются различия в сущности понятия «компенсационный пакет» с позиций наемного работника и работодателя. Особое внимание уделяется обоснованию роли денег как основы компенсации. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложенные подходы к определению сущности компенсационного пакета будут способствовать формированию эффективной компенсационной политики, конкурентоспособности персонала, предприятия в целом.

**Ключевые слова:** дистрибуция, компенсационный пакет, составляющие компенсационного пакета.

**A. Kostyshyna** (Central National Technical University). **Compensation package – basis of payment in distribution system.**

**Abstract. Purpose of the article** – the definition of theoretical approaches forming the compensation package as the basis of payment in the distribution system. **Methodology of research.** The solution of these problems in an article carried by such scientific and special research methods: analysis and synthesis, generalization and systematization, the dialectical approach. **Findings.** The article reveals the essence of the compensation package under different scientific perspectives. Differences of “compensation package” from the standpoint of the employee and the employer particular are offered. Defined the special role of money as the basis of compensation. **Practical value.** The approaches to defining the essence compensation package will promote the formation of effective compensation policy, competitiveness staff end enterprise in general.

**Keywords:** distribution, compensation package, the components of the compensation package.

Стаття надійшла 31 вересня 2016 року.